

# A VIABILIDADE DA INTEGRAÇÃO VERTICAL E HORIZONTAL NA INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES

**Roberto Ednísio Vasconcelos Rocha (FFB)**

robertoevr@bnb.gov.br

**Fernando Ribeiro de Melo Nunes (UFC)**

ferimene@secrel.com.br



*Este trabalho apresenta uma pesquisa sobre a utilização das estratégias logísticas de integração vertical e horizontal nas indústrias de confecções a partir da identificação de da existência de elos a montante e a jusante de sua cadeia de ssuprimentos. As observações foram feitas a partir de pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa foi realizada em cinco empresas de segmentos diferentes: moda praia, moda íntima, vestidos e blusas femininas, camisaria e jeans feminino, localizadas na cidade de Fortaleza, constituindo um estudo de múltiplos casos. A análise cruzada das informações obtidas com os portes das empresas permite a discussão da viabilidade da integração vertical para as empresas de pequeno porte e da integração horizontal para as empresas de médio e grande porte, independente dos setores, de acordo com suas características.*

*Palavras-chaves: Indústria de Confecções; Integração vertical; Integração horizontal*

## 1. Introdução

A economia brasileira, com a abertura econômica a partir dos anos noventa, vem se deparando com processos de flexibilização comercial que têm como conseqüências visíveis mudanças econômicas e institucionais de liberalização do comércio exterior, dentre as quais a desregulamentação dos mercados de bens e serviços. Essa abertura econômica possibilitou à indústria de confecções estímulos de aperfeiçoamento a procura de se tornar mais competitiva com novos padrões de eficiência, produtividade e competitividade, diminuindo seus custos sem comprometer a qualidade de seus produtos, procurando, também, fugir da estagnação muitas vezes causada pela saturação do mercado interno.

A indústria de confecções atua em um mercado de concorrência perfeita, ou perfeitamente competitivo, pela quantidade de empresas participantes e sua pequena representatividade neste mercado está situada entre dois setores poderosos: o setor têxtil e o comércio varejista que nesse caso são representados pelos atacadistas, varejistas, magazines especializados, boutiques, hipermercados e lojas de próprias de pronta-entrega, conforme mostra a figura 1. Denota-se, então, um certo achatamento do setor devido ao seu pequeno poder de barganha em virtude da não integração de sua cadeia de suprimentos.

A concorrência perfeita caracteriza-se pela existência de grande quantidade de vendedores com preços similares devido à ausência de escala; conhecimento dos compradores e vendedores dos preços e disponibilidades do mercado; inexistência de significativas economias de escala e barreiras a novos entrantes. A demanda caracteriza-se pela existência de muitos compradores sem capacidade de influência nos preços; informação completa sobre preços e locais de venda; não há dificuldade de locomoção e tem-se homogeneidade do produto (SANDRONI, 2002).

A concorrência do setor instiga as empresas a mudarem atores envolvidos em elos da cadeia logística principalmente quando há dificuldade de diferenciação por meio de preço, tecnologia ou inovação. A gestão da logística pode ser um instrumento de diferenciação e competitividade para as empresas (DORNIER et al, 2000).

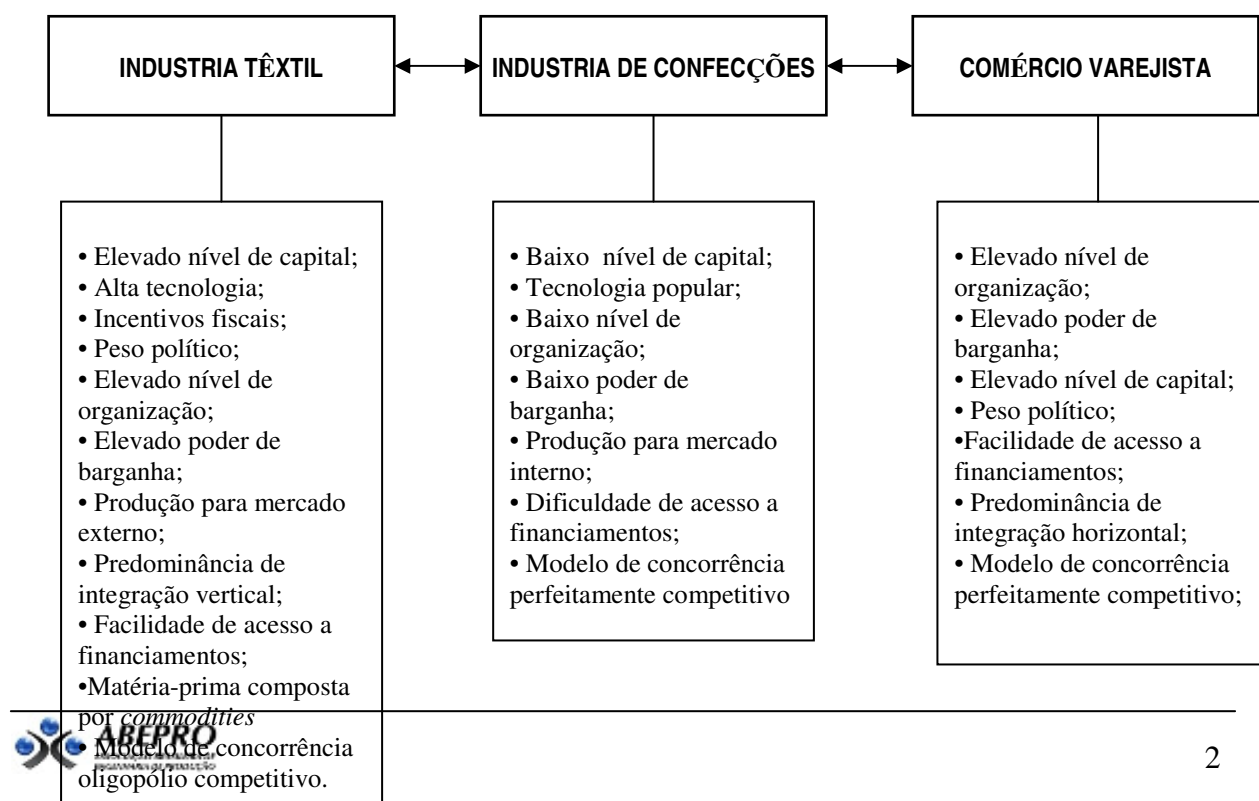


Figura 1 - Características dos setores relacionados à indústria de confecções (CRIAÇÃO PESSOAL).

O setor de confecções busca reavivar-se mesmo estando inserido numa realidade econômica submissa e frágil a políticas externas conseqüentes da globalização, principalmente, a partir do início do ano de 2005, quando o comércio internacional de produtos têxteis deixou de ser regulado pelo Acordo sobre Têxteis e Vestuário – ATV (acordo que instituiu cotas bilaterais, visando regular fluxos de exportação dos países em desenvolvimento e menos desenvolvidos aos mercados industrializados) e passou a se submeter às regras gerais da Organização Mundial do Comércio – OMC, acabando assim com o sistema de restrição de cotas para importação e exportação, gerando expectativas e preocupações para os vários países, entre eles o Brasil, que se beneficiavam do referido acordo.

O fato de nascer a cada coleção nova lançada, a prática indiscriminada dos clientes de não quererem pagar juros por atraso, além de ter uma demanda altamente elástica ao poder aquisitivo da população também se constituem em elementos de fragilidade econômica.

A falta de planejamento em relação à logística e à própria cadeia de abastecimento tem se apresentado como um gargalo para o aumento de competitividade para fabricantes e varejistas no setor de confecções. Não se identificam investimentos em soluções para agilização de armazenagem, distribuição e exposição de produtos, fatores que além de aumentar os custos, diminuem a capacidade de reação às demandas de mercado.

Cabe a logística, que tem como objetivo o aumento da qualidade, da produtividade e redução de custos, contribuindo com o aumento do lucro empresarial através de modificações qualitativas substanciais no processo de produção, fazer movimentar produtos e serviços demandados pelos clientes de forma a cumprir prazos acordados com menor custo e qualidade pré-determinada (BALLOU, 2001).

As estratégias logísticas constituem-se em elementos modificadores do ambiente dos negócios, possibilitando o crescimento das empresas a partir de ajustes de adequação às restrições do meio ambiente (NUNES, 2001).

Para um segmento que vive em função da moda que é dinâmica e marcada por freqüentes mudanças de coleções, é fundamental e condição necessária para a sobrevivência, a flexibilidade operacional de atender o mercado com sortimento de quantidade, qualidade, cores e tamanhos na rapidez que é exigida pelos clientes (NUNES et al., 2006).

O presente trabalho busca contribuir com tal problemática, a partir do diagnóstico de das estratégias logísticas de integração vertical e horizontal que são utilizadas nas empresas industriais de confecções e a verificação de sua real viabilidade.

## **2. Integração Vertical e Horizontal**

A integração vertical constitui-se como opção estratégica oposta às parcerias devido à reunião de processos inerentes à manufatura como produção, distribuição, vendas dentro da própria empresa. Tal procedimento é adotado no intuito de diminuir custos, riscos e facilitar a

coordenação das ações. A estimativa da economia de custos em relação aos investimentos requeridos costumam ser a principal dos empresários (PORTER, 2004).

Slack et al. (2008) definem a integração vertical como o nível de domínio de uma organização da rede na qual faz parte, envolvendo a análise da conveniência da contratação de fornecedores ou da decisão de produzir o bem em todos os seus estágios, ou seja, da transformação da matéria-prima em produto acabado.

Wheelwright e Hayes (1985 apud SILVA e SANTOS, 2005) apontam que a função produção tem um papel fundamental em relação ao posicionamento e ao provimento de vantagem competitiva para a empresa. Seguindo essa premissa, a função produção pode ser decomposta em diversos fatores que são classificados e hierarquizados nas categorias de decisões estruturais e infra-estruturais (figura 2).

As decisões estruturais estão ligadas às áreas de instalações industriais, capacidade produtiva, tecnologia e integração vertical enquanto as decisões infra-estruturais estão relacionadas às áreas de recursos humanos, gerência da qualidade, organização e planejamento e controle da produção – PCP.

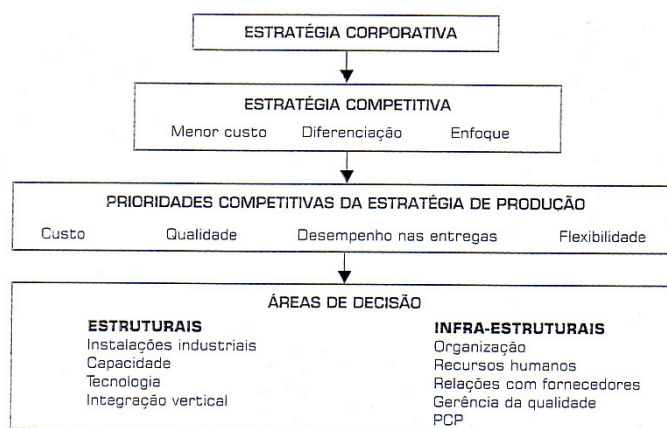
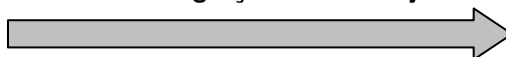


Figura 2 - Síntese da hierarquia e do conteúdo das estratégias competitivas e de produção (PIRES 1994 apud SILVA e SANTOS, 2005, p. 286).

Slack et al. (1996; 2008) definem a estratégia de integração vertical com base em três pilares: direção de qualquer expansão, amplitude necessária do processo e equilíbrio entre as etapas verticalmente integradas resultantes.

A direção de expansão em qualquer sentido significa uma posição defensiva adotada pela empresa que pode decidir expandir sua integração a montante (para trás ou *upstream*) ao assumir o controle de seus fornecedores na busca da obtenção de vantagens de custo ou na prevenção de que os concorrentes pudessem controlar fornecedores importantes (ver figura 3). A integração a jusante (para frente ou *downstream*) torna a empresa próxima de seus mercados e lhe proporciona maior liberdade para entrar em contato com seus consumidores finais.

**Integração vertical a jusante**



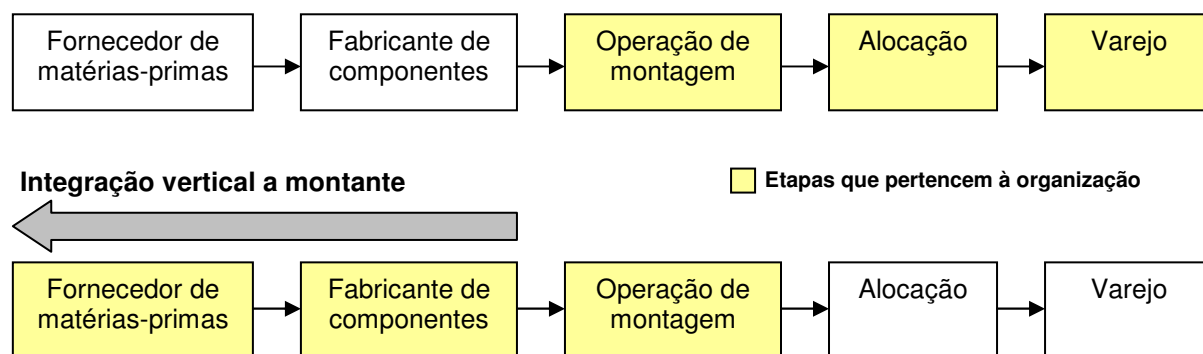


Figura 3 - Direção da integração vertical para uma operação de montagem (SLACK et al., 1996, p 175).

A amplitude vem como etapa posterior à decisão da direção e sentido da expansão. Esta define o alcance da integração da empresa dentro da cadeia que se reflete no número de nós percorridos de sua posição original. Essa etapa reflete bem a intensidade do grau de integração, se parcial ou total. A figura 4 ilustra o comportamento de duas empresas, uma com pequena amplitude e outra uma grande amplitude de integração vertical.

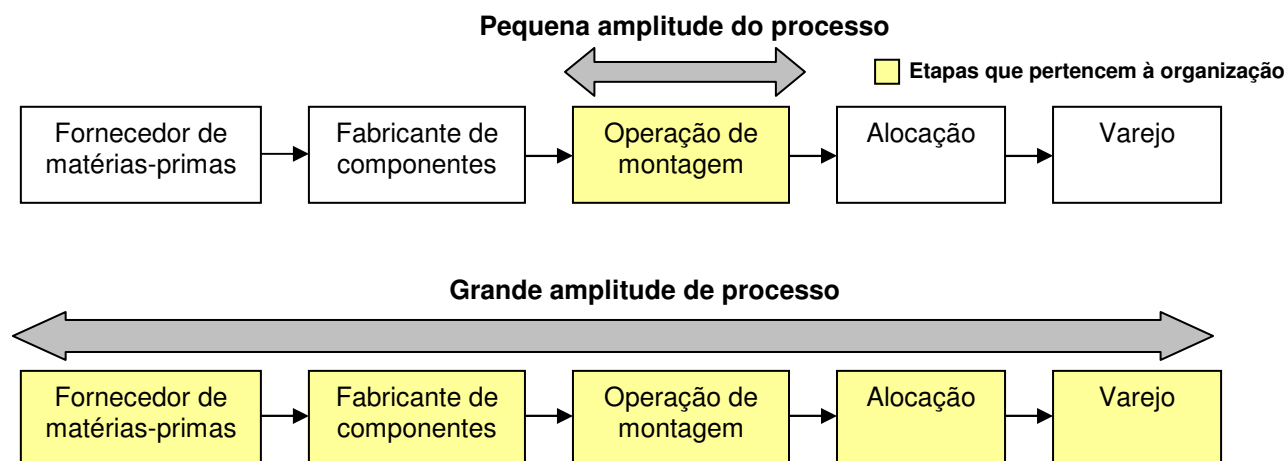
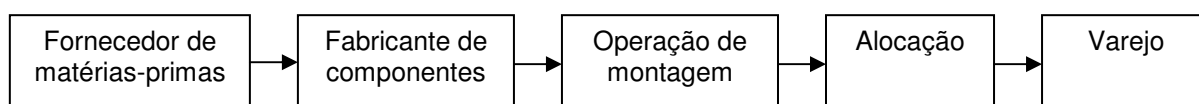


Figura 4 - Comportamento de amplitudes em operação de montagem (SLACK et al., 1996, p. 175).

O equilíbrio entre as etapas corresponde ao nível de capacidade de fornecimento de cada etapa na rede à etapa seguinte a que é dedicada. O objetivo de se obter um relacionamento balanceado, no qual uma etapa produz somente para a mais próxima de acordo com suas especificações satisfazendo-a totalmente, é a simplicidade que essas relações proporcionam e a possibilidade de concentração, integração e inovação das etapas seguintes.

A figura 5 mostra um paralelo entre uma rede balanceada (exclusividade) e uma rede em que há a liberdade para o fornecimento para outras empresas fora da rede, dispensando atenção e esforço que poderia ser dedicado ao seu cliente principal (da casa).

**Etapas integradas verticalmente  
transacionam somente entre si**



**Etapas Integradas verticalmente também  
compram de/vendem para outras espécies**

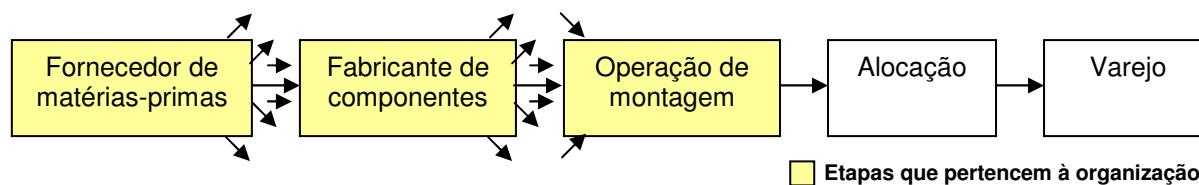


Figura 5 - Equilíbrio entre comércio interno / externo em operação de montagem integrada verticalmente  
(SLACK et al., 1996, p. 175).

Porter (2004) aponta como benefícios estratégicos da integração vertical as economias nas áreas conjuntas de controle, compras, vendas e produção como:

- **Economias de operações combinadas:** A partir do ganho de eficiência ao reunir operações tecnologicamente distintas;
- **Economias derivadas do controle e da coordenação internos:** Os custos de programação, coordenação de operações e de respostas às emergências podem ser reduzidos devido à integração da empresa e à proximidade de localizações adjacentes;
- **Economias de informação:** A partir da redução da necessidade de coleta e a facilidade de movimentação de alguns tipos de informações no mercado como controle de mercado, previsões de oferta, procura e preços;
- **Economias obtidas ao se evitar o mercado:** A integração possibilita a economia de custos externos como custos de vendas, de compras, de negociações e de transações. Embora haja algum custo na negociação interna, este é considerado ínfimo em relação a empresas externas;
- **Economias devidas a relacionamentos estáveis:** A estabilidade dos relacionamentos promove o desenvolvimento de procedimentos especializados e mais eficientes para negociação como sistemas logísticos e embalagens;

Dornier et al. (2000) apontam no quadro 1 as incógnitas que afetam o grau de integração vertical em diferentes ambientes de mercado e identificam as práticas adequadas para os diferentes níveis de intensidade dessas incógnitas, no caso o desenvolvimento de um maior nível de integração vertical (IV) ou a potencialização do esforço para desenvolver fornecedores locais (FL). As questões levantadas para decisão de estratégia de atuação buscam resolver as inadequações infra-estruturais do fornecedor que forcem a integração vertical para trás (a montante) e obter melhor controle dos canais de distribuição que forcem integração vertical para frente (a jusante).

Tipos de Variáveis	Condições das variáveis	
	Alta	Baixa
<b>Ambiente do país</b>		
– Tamanho e crescimento do mercado	FL	IV
– Custo de mão-de-obra	IV	FL
– Qualificação de mão-de-obra	FL	IV
– Capacidade gerencial local	IV	FL
– Risco político	IV	FL
– Controles de importação de matéria-prima	FL	FL
– Compatibilidade cultural	FL	IV



<b>Situação competitiva</b>		
– Concentração da indústria	FL	IV
– Forças competitivas relativas	FL	IV
<b>Características da empresa</b>		
<b>Produto</b>		
– Maturidade	IV	FL
– Diferenciação de marca	FL	IV
– Diversidade na linha	IV	FL
– Intensidade de serviços	FL	IV
<b>Tecnologia</b>		
– Maturidade	IV	FL
– Estabilidade	FL	IV
– Complexidade	FL	IV
<b>Recursos</b>		
– Capital	FL	IV
– Gerencial	FL	IV
– Experiência anterior	FL	IV
Grau de globalização	FL	IV

Quadro 1 - Integração vertical - IV versus desenvolvimento de fornecedores locais – FL (DORNIER et al. 2000, p. 388).

Porter (2004) ainda computa outras vantagens como o aprofundamento na tecnologia; a asseguração da oferta e / ou demanda; a compensação do poder de negociação e das distorções nos custos dos insumos; a maior habilidade em efetuar diversificação (diferenciação); a elevação de barreiras de mobilidade e de entradas; a entrada em um negócio com retornos mais altos; a defesa contra o fechamento de acesso a fornecedores ou clientes; os custos estratégicos provenientes da própria integração; os custos de superação das barreiras de mobilidade; maior alavancagem operacional; flexibilidade reduzida para mudança de sócios; maiores barreiras de saída gerais; exigências de investimento de capital; o fechamento do acesso ao *know-how* dos fornecedores ou consumidores; a manutenção do equilíbrio; a diminuição de incentivos desestimulantes e o trato com as exigências gerenciais distintas.

Seguindo a mesma fonte, existem alguns enganos comuns sobre os benefícios da integração vertical como:

- O entendimento que uma posição firme de um estágio no mercado será automaticamente estendida ao outro;
- O pensamento de que é sempre mais barato fazer as coisas internamente;
- O juízo que a integração é indispensável para um negócio competitivo;
- A opinião que a integração pode salvar um negócio que está estrategicamente combalido;
- A idéia de que a experiência em uma das partes da cadeia vertical reputa, automaticamente, a administração para atuar na direção da empresa vendedora ou compradora.

Hamel e Prahalad (in MONTGOMERY e PORTER, 1998) afirmam que a integração vertical está diretamente ligada às competências essenciais de cada empresa que possibilitam a coordenação e a integração das estratégias de produção e as inovações tecnológicas possibilitando, assim, um maior subsídio frente ao dilema da análise estratégica entre fazer e comprar, conforme mostra a figura 6 (Essa base conceitual possui como premissa que as competências essenciais são imutáveis ao longo do tempo).

Verifica-se que um alto grau de integração vertical pode diminuir o desempenho em mercados competitivos, entretanto oferece uma menor dependência de fornecedores externos enquanto um pequeno grau de interação tende a diminuir investimentos em capital de giro e melhorar o desempenho em mercados competitivos apesar de aumentar a dependência de fornecedores externos.

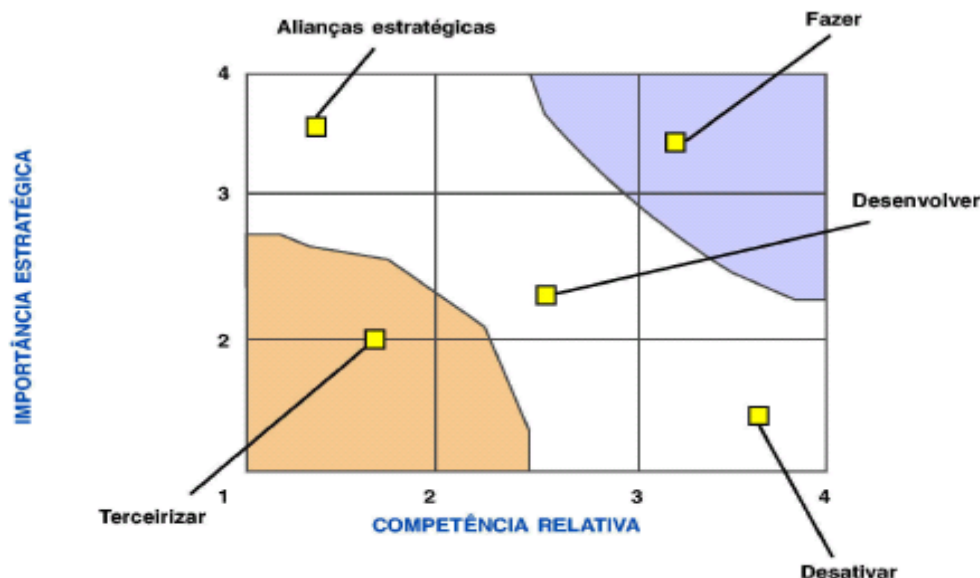


Figura 6 - Análise estratégica da decisão “fazer versus comprar” (Adaptado de HAMEL e PRAHALAD 1994 apud Di SERIO e SAMPAIO, 2001).

Di Serio e Sampaio (2001) salientam as duas dimensões dos modelos de decisão “fazer *versus* comprar” constituídos pela velocidade evolutiva do mercado e os critérios envolvidos. O primeiro indica que a velocidade de evolução dos setores é diretamente proporcional à temporalidade da vantagem competitiva das empresas a não ser que haja uma busca pelo desenvolvimento de competências de longo prazo, visando dominar áreas que serão valorizadas no futuro. O segundo aborda aspectos do negócio que podem ser estratégicos tais como a redução exclusiva de custos ou desenvolvimento de competências de maior valor agregado independente dos investimentos necessários.

Existe ainda estratégia conhecida como integração horizontal, situada no mesmo nível da operação em foco, que segue os mesmos preceitos bibliográficos da integração vertical, e pode ser utilizada a partir de aquisição e/ou abertura de novas empresas, geralmente, para focar públicos ou segmentos diferentes de mercado.

### 3. O Setor de Confecções

As confecções estão situadas na etapa final da cadeia têxtil, em que se encontram após as empresas têxteis (fição, tecelagem e acabamento) e na etapa anterior às empresas comerciais. Elas tratam com duas formas distintas de organização. Os fornecedores são indústrias que querem a continuidade dos negócios e buscam a eficiência através da produção padronizada enquanto os clientes são empresas comerciais que buscam a variedade e oportunidades para conseguir bons negócios (NUNES, 2001).



O fluxograma do processo produtivo é formado por estudo de mercado, preparação do projeto, criação do produto, modelagem, encaixe dos moldes, risco, enfiar, corte, costura e acabamento (BNB, 2001).

A pauta de produção do setor é composta de uma grande variedade de tipos de produtos destinados a usos específicos. O mercado consumidor é segmentado por faixa etária, sexo, idade, nível de renda, entre outros fatores. Essas características contribuem para a existência de um grande número de empresas de diferentes portes, que buscam conquistar espaços específicos para atender à diversificação de demanda (ROCHA e NUNES, 2006).

Segundo o BNB (2001 p. 25), as Micro, Pequenas e Médias Empresas - MPEs representam 95% do total do setor de confecções; praticamente toda a produção é destinada ao mercado interno; as máquinas de costura não permitem regulagem de funções após uso intensivo, por serem montadas com peças plásticas; a fase de costura concentra 80% do trabalho produtivo; o conjunto de máquinas normalmente utilizado nas empresas permite a instalação de softwares que melhoram seu desempenho e a utilização à disposição do leiaute influi na produtividade.

Conforme Goularti e Jenoveva (1997) as características gerais da indústria de confecções que merecem destaque são:

- O baixo impacto das inovações técnicas, embora nos anos recentes muitos avanços tecnológicos tenham ocorrido nas áreas de modelagem, corte e costura, as suas aplicações, porém, se restringem às grandes empresas, ou produção de vestuário padrão, cuja produção em escala justifica os elevados custos com tais investimentos;
- Estrutura industrial altamente heterogênea, muito influenciada pelo tipo de produto fabricado, na qual predomina a existência de pequenas unidades de produção e a elevada competição devido às mudanças da moda e ao ciclo sazonal de produção, principalmente no ramo do vestuário feminino, cuja obsolescência programada do produto contribui para expandir ainda mais o mercado;
- O processo de produção da indústria de confecções do vestuário é altamente divisível, ou seja, pode ser paralisado em uma multiplicidade de pequenas tarefas, cujo sucesso dependerá do grau de controle administrativo, embora tal diversidade seja mais difícil nas pequenas empresas;
- O ciclo de vida dos produtos faz com que seja ressaltada a importância fundamental das formas de comercialização ou marketing para alcançar o sucesso do empreendimento, particularmente nas áreas em que a moda acaba diminuindo a vida comercial do produto.

Bianco; Oliveira e Silva (2005) apontam, em pesquisa realizada no setor de confecções, que a pressão do mercado incita à capacitação na busca pela reciclagem e polivalência das costureiras nas operações de costura, no desenvolvimento de novas coleções e na manutenção das máquinas e que a proximidade geográfica pode facilitar, a partir da formação de uma rede de empresas, a interação com clientes e fornecedores viabilizando inclusive parcerias.

De acordo com Albuquerque (2003), o emprego na indústria de confecções sofre influência da sazonalidade, decorrente da moda em que podem ser citados os períodos:

- **Novembro a Março:** Após a entrega da coleção de verão, verifica-se uma diminuição no nível de emprego em novembro. Nesse período, o movimento se dá no setor comercial;
- **Março a Setembro:** Com a produção da coleção de inverno, há um pequeno aumento no

nível de emprego;

- **Setembro a Novembro:** Devido à coleção verão e para as festas de final de ano, observa-se um aumento significativo do número de empregos.

São apresentados no quadro 2, fatores restritivos do mercado e das confecções, integrando ações logísticas de ajuste a serem adotadas pelos demais componentes da cadeia.

<b>Restrições do mercado</b>	<b>Restrições / ajustes nas confecções</b>	<b>Restrições / ajustes nos fornecedores</b>	<b>Ações / restrições / ajustes nos clientes</b>
Ajuste às tendências da moda	Atraso na emissão dos pedidos de compra de matéria prima	Redução no tempo de entrega dos pedidos	Redução no prazo de recebimento dos pedidos de compra
	Diminuição dos estoques de produtos acabados	Aliança com fabricantes	Diminuição no tempo de recebimento dos pedidos
	Redução no ciclo de fabricação		
	Integração com clientes e fornecedores	Integração com fabricantes	Integração com fabricantes
	Redução no tempo de transporte	Integração com transportadores	Redução no tempo de pedido
	Aumento do número de modelos e sua variedade em cores e tecidos	Redução no tamanho do pedido por artigo	Aumento na variedade de produtos
			Aumento nos custos de frete
Restrições de crédito para financiar o capital de giro das empresas	Melhor seleção dos clientes	Redução nas vendas	Má performance nos pagamentos
	Redução dos estoques	Aumentar a velocidade das entregas	Comprar produtos sob encomenda
	Adoção do JIT	Aliança com fabricantes	
Redução no tempo de permanência da moda	Aumento na frequência das coleções	Redução nos prazos de entrega	Redução no tempo de pedido
	Aumento das sobras de coleção	Redução dos pedidos	Ofertas de preço sobre saldos
	Redução nos estoques de matéria prima	Aliança com fabricantes para desenvolver novos produtos	Menor variedade de tecidos
	Adoção do JIT	Aliança com fabricantes	Aliança com fabricantes
Exigências de qualidade	Investir em equipamentos automatizados	Desenvolver novos tecidos e novas fibras	Maior exigência de qualidade
	Investir na formação de pessoal	Investir em melhores controles	Trabalhar no relacionamento com os clientes
	Redução de custos	Redução de custos	Preço de mercado

Quadro 2 - Restrições, ajustes e ações do mercado dos fornecedores, fabricantes e clientes (NUNES et al., 2006, p. 195).

#### 4. Metodologia

Segundo os conceitos de Martins (2002) e Gil (2002), a metodologia de pesquisa utilizada no desenvolvimento deste trabalho tem caráter teórico-empírico na forma de um estudo descritivo a partir de um estudo de múltiplos casos. O trabalho possui conotação qualitativa, em relação ponto de vista da forma de abordagem do problema, por se tratar de um estudo de caráter descritivo e por procurar buscar o entendimento do fenômeno como um todo.

O universo da pesquisa é composto por cinco empresas de confecções localizadas na cidade

de Fortaleza no Estado do Ceará. A amostra é considerada como não probabilística definida por acessibilidade, tendo sido delimitada de forma intencional, selecionando-se empresas do universo pré-definido.

Foram escolhidas cinco empresas cearenses dos segmentos de produto: moda praia, moda íntima e vestidos e blusas femininas, camisaria e *jeans*.

A classificação dos portes das empresas será realizada de acordo com os critérios do IBGE por número de funcionários, onde a variação de 0 a 9 é considerada micro, 10 a 99 é considerada pequena, 100 a 499 é considerada média e acima de 500 funcionários é considerada grande.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário, sendo elaborado a partir da fundamentação teórica, no sentido de identificar a existência de outros elos da cadeia têxtil dentro do grupo econômico pesquisado como fiação, tecelagem, malharia, lavanderia, empresa fabricante de acessórios e aviamentos, loja de venda a varejo e transportadoras para identificar a integração vertical e a presença de alguma confecção concorrente para identificar a existência de integração horizontal.

A integração horizontal pode também ser explicada como outras marcas da empresa para atingir nichos de mercados diferentes. Pode funcionar em um outro local, pode ser uma linha de produção ou mesmo funcionar paralelamente com o produto principal.

## 5. Apresentação e Análise dos dados

Os resultados obtidos das cinco empresas pesquisadas demonstram que apesar das diferenças de segmentos de moda, porte, produtos e mercados elas possuem muitos comportamentos semelhantes em termos de informações e estratégias logísticas, no entanto também algumas divergências conforme pode ser observado no quadro 2.

<b>Empresa/ Característica</b>	<b>Empresa 1 (moda praia)</b>	<b>Empresa 2 (moda íntima)</b>	<b>Empresa 3 (vestidos e blusas femininas)</b>	<b>Empresa 4 (camisaria)</b>	<b>Empresa 5 (<i>jeans</i>)</b>
<b>Porte</b>	Pequeno	Pequeno	Pequeno	Médio	Grande
<b>Fiação</b>	Não	Não	Não	Não	Não
<b>Tecelagem</b>	Não	Não	Não	Não	Não
<b>Malharia</b>	Não	Não	Não	Não	Não
<b>Lavanderia</b>	Não	Não	Não	Não	Não
<b>Fábrica de acessórios e aviamentos</b>	Não	Não	Não	Não	Não
<b>Loja de venda a varejo</b>	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
<b>Transportadora</b>	Não	Não	Não	Não	Não
<b>Confecção concorrente</b>	Não	Não	Não	Sim	Sim

Quadro 3 – Apresentação dos dados das empresas investigadas

Além disso, foi perguntado sobre qual era a força de vendas das empresas em que se destacaram o vendedor funcionário, o representante comercial e as sacoleiras.

A escolha das empresas foi baseada no fato de as microempresas do estado do Ceará estarem em um nível elevado de desestruturação e informalidade, devido dentre outros fatores ao

baixo nível de instrução de seus dirigentes, ocasionando um empreendedorismo voluntarista que não agregaria valor à pesquisa, conforme atestado por Nunes (2001).

Considera-se que as empresas de pequeno porte são as microempresas que se estruturaram e conseguiram lograr êxito no mercado. Desta forma, os portes são classificados da seguinte forma:

- As empresas 1, 2, 3 são de porte pequeno;
- A empresa 4 é de médio porte e
- A empresa 5 é de grande porte.

A integração vertical, a partir da presença da loja de varejo, mostrou-se presente em todos os portes, com exceção da empresa 3, de pequeno porte que possui apenas a integração horizontal, a partir da presença de uma confecção concorrente.

A empresa 5 respondeu que decidiu desativar sua lavanderia por motivos de redução de custos e problemas com a legislação ambiental.

Chama a atenção o fato de que as empresas de porte médio e grande possuem as duas formas de integração, utilizando-se de pessoas jurídicas diferentes para facilitar o gerenciamento das unidades e dos centros de custo de seus grupos econômicos.

Presume-se que quanto maior a empresa, mais difícil o gerenciamento de outras etapas da cadeia de suprimento, no caso a venda das peças de roupa no varejo e no atacado.

A presença da figura do representante comercial na força de vendas juntamente com a integração vertical mostrou-se presente em todos os portes e pode ser explicada da seguinte forma:

- As **pequenas empresas** utilizam o representante como ferramenta de cobertura da capacidade produtiva a partir da busca de novos mercados geográficos para não ocasionar o fardamento do mercado conforme citado na análise por produto.
- Para a **média e a grande empresa**, o representante funciona como instrumento para ampliar geograficamente seu mercado e conseqüentemente, escoar toda sua produção;

Fazendo-se a análise cruzada entre a integração vertical, a partir da presença da loja de venda a varejo, e da integração horizontal, a partir da existência da confecção concorrente, tem-se o seguinte painel expresso pelo quadro 4.

Tamanho/ Estratégia viável	Pequeno Porte (Empresas 1,2,3)	Médio Porte (Empresa 4)	Grande Porte (Empresa 5)
Loja de venda a varejo	SIM	NÃO	NÃO
Confecção concorrente	NÃO	SIM	SIM

Quadro 4 – Análise Cruzada tipo de Integração Logística x Porte

## 6. Conclusões

Para as empresas de **pequeno porte**, não se mostrou viável a integração horizontal, pois a segmentação de mercado a partir da criação de uma nova fábrica ou linha de produção não se mostra acessível à realidade das pequenas empresas, pois no máximo o que se pode esperar em tal tentativa seria um canibalismo de marcas em que produtos tomariam público de outro.

A integração vertical à jusante e de pequena amplitude, ao contrário, mostrou-se eficiente, pois a loja da fábrica constitui-se como um canal de distribuição válido e acessível à empresa de pequeno porte, pois passa para o empresário o *feedback* dos clientes em relação à moda e suas perspectivas, melhorando sensivelmente seu planejamento e controle da produção.

Para as empresas de **médio e grande porte**, a integração vertical não se mostrou viável. Funcionaria melhor com a integração a montante (fiação, tecelagem e malharia), pois com a integração a jusante haverá concorrência com os seus próprios clientes.

Tal realidade de vendas possui sua própria dinâmica e é quem puxa a produção, fazendo-se necessária a separação de gestão, centro de custos e investimentos como propaganda, instalações e *marketing*.

A integração horizontal, ao contrário, mostrou-se viável, pois a criação de marcas e pessoas jurídicas distintas facilita o gerenciamento das unidades e dos centros de custo de seus grupos econômicos e em caso de problemas a imagem de um produto não arranhará a do outro.

## Referências

**ALBUQUERQUE, Marina Victor Medeiros Leão.** *A industrialização no Brasil e o desenvolvimento da moda: um ensaio.* Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas). Sete Lagoas: FEMM, 2003.

**BALLOU, Ronald H.** *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial.* Porto Alegre: Bookman, 2001.

**BIANCO, M.F.; OLIVEIRA, R.A. & SILVA, D.F.G.** *Tecnologias de gestão e arranjos produtivos: uma análise da rede de empresas do setor de vestuário no município de Colatina/ES.* XXV ENEGEP. Anais eletrônicos. 1 CD-ROM. Porto Alegre. 2005.

**BNB.** *O setor de confecções: o processo produtivo e a importância das parcerias.* Fortaleza: BNB, 2001.

**Di SERIO, L.C.D. & SAMPAIO, M.** *Projeto da cadeia de suprimento: uma visão da decisão fazer versus comprar.* Rio de Janeiro, Rev. Adm. de Empresas, v.41, n.1, p.54-66, jan./mar. 2001.

**DORNIER, Philippe-Pierre; ERNST, Ricardo; FENDER, Michael; KOUVELIS, Panos.** *Logística e operações globais. Textos e casos.* São Paulo: Atlas, 2000.

**GIL, Antonio Carlos.** *Como elaborar projetos de pesquisa.* 4 ed., São Paulo: Atlas, 2002.

**GOULARTI, A. FILHO & JENOVEVA, R. NETO.** *A indústria do vestuário: economia, estética e tecnologia.* Florianópolis: Editora Obra Jurídica, 1997.

**MARTINS, Gilberto de Andrade.** *Manual para elaboração de monografias e dissertações.* 3 ed., São Paulo: Atlas, 2002.

**MONTGOMERY, Cynthia A. & PORTER, Michael E.** *Estratégia: a busca da vantagem competitiva.* Rio de Janeiro: Campus, 1998.

**NUNES, F. R. M.** *A influência dos fluxos logísticos sobre o tamanho e a idade das empresas fabricantes de jeans femininos para adolescentes e jovens.* Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). UFSC, 2001.

**NUNES, F.R.M.; ALEXANDRE, J.W.C.; NUNES FILHO, F.R.M. & NUNES, M.B.M.M.** *A gestão da cadeia de suprimento têxtil no Brasil analisada a partir das indústrias de confecções do estado do Ceará.* In: NUNES, F.R.M.; ARRUDA, J.B.F. (orgs.) *A logística a serviço da empresa e do desenvolvimento: a contribuição da pesquisa: melhores trabalhos do RIRL 2004.* Fortaleza: Nuteq, 2006.

**PORTER, Michael.** *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.* 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

**ROCHA, R.E.V. & NUNES, F.R.M.** *A capacitação como instrumento de redução de risco de crédito para a indústria de confecções do Estado do Ceará. O caso de um Banco de Desenvolvimento Regional.* XIII SIMPEP. Anais eletrônicos. Bauru-SP, 2006. Disponível em <<http://www.simpep.feb.unesp.br/upload/483.pdf>>. Acesso em 08 de maio de 2007.

**ROCHA, R. E. V.** *Proposta de padronização do setor de engenharia para indústria de confecções jeans no estado do Ceará.* 54 f. Monografia (Graduação em Engenharia Mecânica) – DEMP/UFC: Fortaleza, 2002.

**SANDRONI, Paulo.** *Novíssimo dicionário de economia.* 11ª edição. São Paulo: Editora Best Seller, 2002.

**SILVA, E. M.; SANTOS, F.C.A.** *Análise do alinhamento da estratégia de produção com a estratégia competitiva na indústria moveleira.* Rev. Produção, v.15, n.2, p. 286-299, maio/ago. 2005.

**SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert.** *Administração da produção.* São Paulo: Atlas, 1996.

**SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert & BETTS, Alan.** *Gerenciamento de Operações e de Processos: Princípios e prática de impacto estratégico.* Porto Alegre: Bookman, 2008.